

Sustav upravljanja kvalitetom u zdravstvu

Mirela Ančić, Rahela Orlandini, Jela Mratinović- Mikulandra, Romana Vidić

Klinički bolnički centar Split, Odjel za transfuzijsku medicinu

Sveučilište u Splitu , Sveučilišni odjel zdravstvenih studija

Klinički bolnički centar Split, Odjel za transfuzijsku medicinu

SGS Adriatica d.o.o.

Uvod

Porast znanja u medicini, a i u drugim znanostima vezanim uz medicinu pridonio je primjeni standarda kvalitete u zdravstvenom sustavu RH (Varga). Kako se proces u znanosti i tehnologiji nastavlja, vjerojatno će se sve više naglasiti stanovište da su liječnici kao i drugi stručnjaci, pozvani da spriječe, da istražuju, da liječe specifična funkcionalna oštećenja pomoću primjene tehnologije i standardnih operativnih procedura. Ako se žele efikasno i ekonomično iskoristiti kompleksne dijagnostičke i terapijske mogućnosti, svaki pristup liječnika problemu pojedinca mora biti vrlo dobro organiziran i sistematičan. (Varga)

Što je kvaliteta?

Ne postoji jedinstvena definicija kvalitete. Kvalitetom se smatra svojstvo proizvoda ili usluge (proizvod ili usluga je terminologija koja se koristi u ISO sustavima) koji zadovoljava postavljene zahtjeve.

Kvaliteta u medicini najčešće se definira kao postizanje i održavanje međunarodno prihvaćenih normi liječenja i zdravstvene njege (Svijet kvalitete, 2012b). Dokazuje se primjenom odgovarajućih normi.

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) definira kvalitetu u zdravstvu kao zdravstvenu uslugu koja po svojim obilježjima zadovoljava zadane ciljeve, sa sadašnjim stupnjem znanja i dostupnim resursima ispunjava očekivanja bolesnika da dobije najbolju moguću skrb uz minimalni rizik za njegovo zdravlje i blagostanje.

Možda najbolji opis kvalitete u zdravstvu je definirao Ovretveit (Ovretveit, 1995) koji kaže: „Kvalitetna medicinska zaštita je potpuno zadovoljenje potreba onih koji najviše trebaju

zdravstvene usluge, po najmanjem trošku za organizaciju, a unutar ograničenja i smjernica koje postavljaju zdravstvene vlasti i financijeri.“

Jedan od najčešćih konflikata u zdravstvu jest onaj između troškova i kvalitete (Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine). Naročito je znakovit rastući konflikt između pacijentovog i profesionalnog pogleda na kvalitetu. Bolje informirana javnost više iskušava tradicionalno neupitnu ekspertizu liječnika. Dio te rastuće svjesnosti o pravima pacijenata jest i porast broja parničenja i traženje naknada štete zbog nesavjesnog liječenja. (Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine). U idealnom svijetu svi bi bili podjednako zadovoljni: donositelji političkih odluka u zdravstvu, financijeri, medicinski profesionalci i uprava medicinskih ustanova, pacijenti. Ali, u stvarnom svijetu, interesi ovih grupacija uvijek su u napetosti. To objašnjava zašto je diskusija o kvaliteti zdravstvene zaštite toliko kompleksna i zašto uvođenje sistema kvalitete u zdravstvo napreduje tako sporo. (Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine).

Osnovni pojmovi vezani uz kvalitetu u medicini su indikatori i standardi. Indikatori su mjerljive činjenice unutar procesa liječenja, primjerice: smrtnost kod određene operacije, učestalost pojedinih komplikacija, učestalost nezadovoljavajućih rezultata liječenja, zadovoljstvo bolesnika, vrijeme boravka u bolnici ili trošak po danu. Zadovoljstvo je subjektivna kategorija, ali ga je ipak moguće egzaktno mjeriti upitnicima i skalama. Standardi su vrijednosti postavljene za indikatore, a najčešće se temelje na dogovoru ili tuđem iskustvu objavljenom u stručnoj literaturi ili kao smjernice u liječenju. Prihvaćene standarde danas nazivamo i dobrom bolničkom praksom. Osnovni principi nadzora kvalitete u medicini su trajno bilježenje indikatora, identificiranje trendova i signala, analiza uzroka, provođenje korektivnih mjera.

Sustav upravljanja kvalitetom (SUK)

Sustav upravljanja kvalitetom (SUK) predstavlja skup međusobno ovisnih procesa nadzora pružanja usluge s ciljem održanja i konstantnog poboljšanja kvalitete.

Sustavni pristup upravljanju kvalitetom potiče organizacije da analiziraju zahtjeve kupca, utvrđuju procese koji pridonose stvaranju proizvoda prihvatljivog za kupca te da drže te procese pod nadzorom. Sustav upravljanja kvalitetom može pružiti okvir za stalno poboljšavanje kako bi se povećala vjerojatnost zadovoljstva kupca i drugih zainteresiranih

strana. Taj pristup stvara povjerenje u organizaciji i kod njezinih kupaca da je sposobna osigurati proizvode koji dosljedno ispunjavaju zahtjeve (ISO 9000:2005).

U područje medicine sve više se uvode sustavi upravljanja kvalitetom. Zdravstvene ustanove se certificiraju prema normi HRN EN ISO 9001:2009 čime dokazuju da imaju uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom. Medicinski laboratoriji se akreditiraju prema normi HRN EN ISO 15189:2006 čime dokazuju da su zadovoljili zahtjeve norme za kvalitetu i osposobljenost za medicinske laboratorije. Bolnice će se uskoro početi akreditirati kako bi dokazale da rade sukladno propisanim pravilima, uputama ili značajkama za njihovu djelatnost s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti i kvalitetne brige za svoje pacijente (Svijet kvalitete 2012b).

Povijest sustava upravljanja kvalitetom u zdravstvu

Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO- International Standards Organization) svjetsko je udruženje nacionalnih tijela za normizaciju, koje je službeno počelo djelovati 1947. godine, a danas okuplja 148 zemalja. Temeljni joj je zadatak olakšavanje međunarodne razmjene roba i usluga, unapređivanje suradnje u području intelektualnog rada, znanosti, tehnologije i ekonomije. Rezultat rada organizacije je više od 11.000 izdanih međunarodnih normi od kojih su najpoznatije norme iz niza ISO 9000, ISO 14000 i SI sustav mjernih jedinica.

Podloga za djelotvorno i učinkovito poslovanje organizacije je uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 u svim vrstama organizacija bez obzira na djelatnost kojom se bave.

Međunarodna organizacija za normizaciju - ISO je 20. rujna 2001. izdala smjernice za uvođenje norme ISO 9001 u zdravstvu, a donesene su na ISO International Workshop Agreement - ISO međunarodnoj dogovornoj radionici (IOWA 1), s nazivom Guidelines for process improvements in health service organizations- smjernice za poboljšanje efikasnosti u zdravstvu. Smjernice su se bazirale na staroj verziji norme ISO 9001:2000 s tim da ovaj međunarodni standard daje smjernice iznad zahtjeva danih u ISO 9001, a uključuje upravljanje, nabavu, administraciju i usluge u zdravstvu uključujući treninge i /ili istraživanja. Smjernice su dobrovoljne i nisu podložne certifikaciji niti akreditaciji.

U međuvremenu je ISO izdao novu verziju koja je više razumljiva korisniku s oznakom ISO IWA 1:2005 Quality management systems-Guidelines for process improvements in health service organizations. Poboljšanja se baziraju na komentarima pružatelja usluga u zdravstvu, a glavne promjene su „prijevod“ terminologije standarda na način da je razumljiva od strane zdravstvenih djelatnika. Također, izdana je nova verzija norme ISO 9001; 2008 koja je stupila na snagu 2008.g.

Što se tiče razvoja kvalitete u Europi, Vijeće Europe je osnovalo Odbor eksperata za kvalitetu 1995. godine koji je sastavio niz preporuka za ministre zdravstva prema kojima vlade zemalja članica uspostavljaju sustav poboljšavanja kvalitete. U zemljama EU pravo je svake članice definirati svoj zdravstveni sustav s odgovarajućim mjerilima kvalitete. (Svijet kvalitete, 2012a).

U Republici Hrvatskoj je 2011. g. donesen Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (NN br. 124/11). Ovim se Zakonom određuju načela i sustav mjera za ostvarivanje i unapređenje sveobuhvatne kvalitete zdravstvene zaštite u Republici Hrvatskoj te propisuje postupak akreditacije zdravstvenih ustanova, trgovačkih društava koja obavljaju zdravstvenu djelatnost te privatnih zdravstvenih radnika kao i procjena zdravstvenih tehnologija, a sve radi osiguranja i smanjivanja rizika po život i zdravlje pacijenata. Također određuje načela te sustav mjera za ostvarivanje i unapređenje kvalitete socijalne skrbi te postupak akreditacije domova socijalne skrbi i drugih pravnih i fizičkih osoba koje obavljaju djelatnost socijalne skrbi.

Zdravstvena politika Republike Hrvatske usklađena je sa zdravstvenom politikom razvijenih zemalja Europske unije. (Svijet kvalitete, 2012a). Ovakva zdravstvena politika je radikalan zaokret u odnosu na dosadašnju praksu. Zaokret je najvidljiviji u populacijskoj orijentaciji, u sveobuhvatnosti te u naglasku na zdravlje umjesto fokusiranju na bolest. (Varaga)

Nova zdravstvena politika ima tri strateška cilja:

1. Produljenje trajanja života: Sprječavanje prerane smrti i na taj način produljenje života osnovna je zadaća zdravstvenog sustava.
2. Poboljšanje kvalitete života u svezi sa zdravljem: Većina zdravstvenih problema ne utječe na smrtnost, ali na razne načine utječe na kvalitetu života bolesnika (npr. bol, smanjena pokretljivost, tjeskoba, poremećaj funkcija važnih za normalan život i rad). Cilj je zdravstvene politike da spriječi ili umanjí gubitak kvalitete života zbog zdravstvenih problema.

3. Smanjenje razlika u zdravlju i zdravstvu: Današnji sustav zdravstva i društvenih odnosa uzrokuje značajne razlike među građanima u odnosu na njihove mogućnosti da ostvare svoje pravo na zdravlje. Ove razlike nisu vezane uz ozbiljnost njihovih zdravstvenih problema, već uz zdravstveno osiguranje, prostornu pokrivenost kvalitetnom zdravstvenom zaštitom, individualnim financijskim mogućnostima te položaju na društvenoj ljestvici. Cilj nove zdravstvene politike je smanjenje ovih razlika (Varaga).

Cilj zdravstvene politike je očuvanje i unapređenje zdravlja te produljenje trajanja i kvalitete života populacije i pojedinaca. (Svijet kvalitete, 2012a)

ISO 9000

Niz norma ISO 9000 opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom i određuje nazivlje za sustave upravljanja kvalitetom. Razvijen je radi pomoći organizacijama svih vrsta i veličina u primjeni i provođenju učinkovitih sustava upravljanja kvalitetom

Norma ISO 9001 određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom kada organizacija mora pokazati svoju sposobnost isporučivanja proizvoda koji ispunjavaju zahtjeve kupaca i zahtjeve iz propisa koji se primjenjuju te kad nastoji povećati zadovoljstvo kupaca. Jedina je od navedenih normi iz niza ISO 9000 podložna certifikaciji.

Norma ISO 9004 daje smjernice koje uzimaju u obzir djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom. Njezin je cilj poboljšavanje djelotvornosti organizacije te zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana.

Norma ISO 19011 daje upute za provođenje audita sustava upravljanja kvalitetom i sustava upravljanja okolišem.

Navedene norme zajedno čine usklađeni skup normi za sustave upravljanja kvalitetom i olakšavaju međusobno razumijevanje u nacionalnoj i međunarodnoj trgovini.

ISO 9001 je generička norma, što znači da su svi zahtjevi u normi općeniti i da se mogu primijeniti na svaku organizaciju bez obzira na njenu vrstu, veličinu i ponuđeni proizvod ili uslugu. Norma potiče usvajanje procesnog pristupa pri razvoju, implementaciji i poboljšanju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te povećavanja zadovoljstva korisnika udovoljavajući njegovim zahtjevima (ISO 9000:2005), a temelji se na:

- određivanju svih procesa važnih za upravljanje kvalitetom

- određivanju tijeka i međudjelovanja procesa
- određivanju kriterija i metoda za potvrdu efikasnosti procesa
- osiguranju dostupnosti sredstava i informacija za procese
- mjerenju, nadzoru i analizi procesa
- stalnom poboljšavanju procesa

Organizacija mora identificirati i upravljati brojnim povezanim aktivnostima da bi funkcionirala djelotvorno. Aktivnost koja koristi resurse i s kojom se upravlja da bi se omogućila transformacija ulaza u izlaz može se smatrati procesom. Često je izlaz iz jednog procesa direktan ulaz u slijedeći proces. Primjena sustava koji se sastoji od procesa u organizaciji, njihova identifikacija i međusobno djelovanje procesa te upravljanje njima može se tumačiti 'procesnim pristupom'. Prednost procesnog pristupa jest osiguranje trajnog nadzora nad vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava kao i nad njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem.

Certifikacija i akreditacija

Ocjena sustava kvalitete se dijeli na unutrašnje i vanjske procjene (audit). Unutrašnje procjene obavljaju zdravstveni djelatnici, unutar kliničkog okruženja na kojem djeluju. Vanjske procjene obavljaju tijela koja su za to osposobljena kao što su certifikacijska tijela ili akreditacijska tijela. Najčešće primjenjivane certifikacijske ili akreditacijske norme su također primjenjive i za područje medicine. Tu spadaju ISO 9001:2008 - Sustavi upravljanja kvalitetom, ISO 14001:2005 - Sustavi upravljanja okolišem, ISO 22000:2005 - Sustavi upravljanja sigurnošću hrane, ISO 15189 - Medicinski laboratoriji - Posebni zahtjevi za kvalitetu i osposobljenost.

Certifikacija i akreditacija igraju veliku ulogu u formalizaciji sustava kvalitete ([François i sur., 2005](#)). Pojam „akreditacija“ se često miješa s pojmom „certifikacija“.

Većina organizacija koje ulože svoje vrijeme, trud i financijske resurse u pripremu, implementaciju i funkcioniranje svog sustava upravljanja uspostavljenog prema nekoj od normi za sustave upravljanja može dobiti neovisnu potvrdu sukladnosti svog sustava sa zahtjevima relevantne međunarodne norme, tj. dobiti certifikat certifikacijske tvrtke (koje se još nazivaju certifikacijske kuće ili certifikacijska tijela). Uspostava i certifikacija sustava upravljanja u načelu je dobrovoljna (isto kao što se i djelatnost certificiranja sustava upravljanja nalazi u dobrovoljnom području). Akreditacija nacionalnog tijela predstavlja

neovisnu i nepristranu potvrdu stručne i tehničke osposobljenosti certifikacijskog tijela za provedbu aktivnosti iz područja akreditacije.

Na identičan način na koji certifikacijska tvrtka certifikatom potvrđuje da sustav upravljanja sukladan sa zahtjevima određene norme, tako i akreditacija certifikacijskoj tvrtki potvrđuje sukladnost njezinog sustava upravljanja sa zahtjevima norme koja propisuje rad takve vrste tijela. Akreditacija se dodjeljuje za točno određeno područje djelatnosti, tj. za ona područja za koje je certifikacijska tvrtka u postupku akreditacije dokazala svoju stručnost i kompetentnost. Područja rada za koja je neka certifikacijska tvrtka akreditirana moguće je vidjeti iz potvrde ili priloga potvrdi o akreditaciji.

Zainteresirane strane ili pojam „kupac“

U normi HRN EN ISO 9000:2008, EN ISO 9000:2005 kupac je definiran kao organizacija ili osoba koja prima proizvod. Kupac može biti unutar ili izvan organizacije, a proizvod se definira kao „rezultat procesa. Proces se definira kao „skup međusobno povezanih ili međudjelujućih radnji koje pretvaraju ulazne veličine u izlazne“. Ako se naziv „proces“ zamijeni njegovom definicijom: proizvod tada postaje „rezultat skupa međusobno povezanih ili međudjelujućih radnji koje pretvaraju ulazne veličine u izlazne.

Mada je nova verzija standarda unaprijeđena, standard i dalje koristi proizvodnu terminologiju jer pacijenti nisu proizvodi, a njega nije usluga. Pod pojmom „kupac“ u zdravstvu možemo smatrati možda pacijente, obitelj pacijenta, zajednicu, onog tko financira zdravstvo, a u privatnim bolnicama i liječnike.

Definicijama kvalitete u zdravstvu zajednički nazivnik jest osjetljivost na aktualne potrebe korisnika zdravstvene/medicinske zaštite. Međutim, kvaliteta zaštite se ne može svesti samo na zadovoljstvo korisnika ili njihove izražene zahtjeve. Često korisnici zaštite ne znaju, zapravo, što trebaju ili mogu zahtijevati neodgovarajući ili čak štetan tretman. Stoga u definiciju treba uključiti i profesionalnu potrebu, odnosno prosuđivanje do koje mjere usluga zadovoljava pacijentove potrebe, bilo na individualnoj, bilo na populacijskoj razini. No, niti to nije dovoljno da se pruži kvalitetna medicinska zaštita. Naime, usluga koja je zadovoljila pacijentove i profesionalne potrebe i ciljeve, još uvijek može biti nekvalitetna ako je neefikasna ili rastrošna, tj. ako se ograničeni resursi suviše i neopravdano troše na jednog pacijenta a time se moglo pružiti pomoć većem broju korisnika. Dakle, kvalitetna medicinska zaštita nije ona koja se postiže po bilo kojoj cijeni, već ona koja – udovoljavajući pacijentove

i profesionalne potrebe i ciljeve – koristi resurse na najefikasniji način. Najzad, medicinska zaštita ne može biti kvalitetna ako ne zadovoljava zakonske, etičke, ugovorne i druge obveze.

Opći problemi

Implementacija sustava se čini bolja u malim i privatnim bolnicama u usporedbi s velikim bolnicama ([François i sur., 2005](#)). Glavni čimbenik učinkovitosti sustava je uključenost uprave i uključenost liječnika u vođenje procesa upravljanja što ostaje glavni izazov za razvoj SUK-a ([François i sur., 2005](#)). Osim navedenog, neki od problema na koje se nailazi u zdravstvu prilikom primjene sustava su (Michoux, 2005):

- umjeravanje
- kontrola dokumenata (održavanje postupaka i politike kvalitete)
- osobnici zaposlenika (iskustvo, kompetencija, obrazovanje)
- procesni pristup upravljanja bolnicom
- sustav bi trebao postati dio svakodnevnog rada
- interni auditi

Kada se sustav usvoji i postane razumljiv, tada uprava zdravstvene ustanove i zaposlenici pozdravljaju korištenje SUK-a (Michoux, 2005).

Važni dio implementacije sustava je sudjelovanje zaposlenika kroz timski rad kao i identificiranje i izolacija problema te razvoja i ispitivanja moguća rješenja. Ti naponi trebaju biti temeljeni na zaključcima izvedenih iz analize pravilno prikupljenih podataka. Kao početna točka kontinuiranog procesa poboljšanja kvalitete u zdravstvenoj ustanovi, potrebna je temeljna edukacija o sustavu kvalitete, internom auditu kao i o alatima za upravljanje kvalitetom.

Proces je zapravo u praksi i neočekivano jednostavan a uključuje ključne komponente procesnog menadžmenta, poboljšanja kvalitete, mjerenje i izvedbe kroz skupljanje podataka, usporedbu podataka sa uspostavljenim ciljevima, analizu odstupanja i poduzimanja akcije za otklanjanje grešaka i poboljšanja sustava.

Prednosti sustava upravljanja kvalitetom

Postignuće stvarnog poboljšanja u kvaliteti ovisi o potpunom poznavanju i nadzoru procesa temeljem podataka koji proizlazi iz sustavnog praćenja procesa. Norma ISO 9001 je povezana sa dobrom organizacijom rada i zadovoljstvom korisnika usluga i zaposlenika koji usluge daju i na taj način stvaraju dobre međuljudske odnose.

Koristi svih sustava upravljanja kvalitetom najčešće su dugoročne i vidljive tek nakon nekoliko godina primjene. Većina tvrtki i organizacija bilježi povećanu produktivnost i uspješnost, povećano zadovoljstvo korisnika i zaposlenika te smanjenje troškova. Neke koristi se ostvaruju već tijekom izgradnje i početne primjene sustava. Nakon uspostavljanja sustava upravljanja kvalitetom zdravstvene ustanove imaju normirane postupke i radne upute. Medicinska dokumentacija je potpuna i uredno se održava i na pravilan način čuva i arhivira. Uspostavlja se sustav samokontrole kroz provođenje internih audita, pronalaženja nesukladnosti, rješavanje nesukladnosti i propisivanjem popravnih i preventivnih radnji. Postiže se bolja komunikacija među osobljem i razumijevanje cjelokupnog procesa zdravstvene zaštite. Prednosti uvođenja sustava su i bolje održavanje i umjeravanje opreme. Gdje je to moguće, odgovorne osobe u organizaciji identificiraju opremu za umjeravanje i opremu i uređaje za nadzor, mjerenje i testiranje koja može utjecati a kvalitetu i sigurnost liječenja bolesnika i zdravlje operatera. Umjeravanje se vrši u propisanim intervalima ili prije upotrebe pomoću umjerene opreme.

Najvažnije je da se sustavima upravljanja kvalitetom u medicini postiže bolja komunikacija sa pacijentima, poboljšana briga za pacijente i veće zadovoljstvo zdravstvenim uslugama samih pacijenata

Korist od primjene ISO 9001 je višestruka i dokazana je diljem svijeta. Uspostavljeni sustav upravljanja poslovanjem po principima ove norme je podloga za stalna sustavno planirana rješavanja problema koji u konačnici predstavljaju stalno poboljšavanje.

Zdravstvene ustanove i druge zainteresirane strane mogu očekivati slijedeće prednosti od certifikacije i održavanja ISO 9001 sustava (Michoux, 2005):

- poslovno / procesno / pacijent orijentirani sustav upravljanja
- mogućnost biranja i promjene certifikacijske kuće

- bolja sukladnost (auditi barem 1 put godišnje)
- ranije uočavanje problema
- temelj za uvođenje drugih normi (zaštita okoliša, zaštita na radu...)
- međunarodno kompatibilan i prepoznat standard

Jedna velika certificirana medicinska ustanova u SAD-u je navela slijedeće prednosti sustava (Frost, 2006):

- novi pristup orijentiran korisniku
- omogućena je vanjska validacija
- opća primjenjivost i prilagodljivost u primjeni poslovnog modela
- prilagodba svim odjelima i kompatibilnost s drugim poslovnim okvirima
- poboljšana učinkovitost
- poboljšano zadovoljstvo zaposlenika

Certificirane europske bolnice navode slijedeće prednosti (Frost, 2006):

- pozitivan stav osoblja prema kvaliteti

manje varijacija u radnoj praksi, metodama liječenja i usluga

manje tužbi zbog nesavjesnog liječenja ,

- poboljšani statistički pokazatelji indikatora kvalitete
- bolja kontrola i umjeravanje mjernih instrumenata

Kao primjer poboljšanja u poslovanja nakon uvođenja SUK-a, bolnica St Joseph's u Ennis-u, Irska navodi definiranje procedura za njegu kao što je previjanje rana; programi čišćenja po bojama te češća obuka osoblja. Također navode uvođenje HACCP-a u kuhinjama čime su postavljene procedure za smanjenje rizika SRSV (winter vomiting bug) i infekcija rezistentnim stafilokokom (MRSA), obroci su nutritivno kvalitetniji, a ocjene pacijenata su bolje. Također je izrađena brošura o informacijama za pacijenta.

Zaključak

Uspostavom sustava kvalitete prema normi ISO 9001:2009 lakše je uvesti i stalno nadzirati standarde zdravstvene skrbi propisujući smjernice za rad na temelju svjetski priznate dobre bolničke prakse za pojedina područja.

Koristi su se pokazale već tijekom izgradnje i početne primjene sustava u slijedećem:

- standardizacija postupaka - postojanje radnih uputa
- mehanizam uočavanja odstupanja i njihove korekcije (neizrečeni, a prisutni problemi)
- bolja komunikacija i razumijevanje cjelokupnog procesa
- bolje održavanje i umjeravanje opreme
- medicinska dokumentacija je potpuna i uredno održavana
- nametnuta je obaveza kontinuiranog praćenja rezultata

Literatura:

1. Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji Bosne i Hercegovine: Šta je kvalitet u zdravstvu? http://www.akaz.ba/Index/Sta_je_kvalitet.htm AKAZ -
2. François, P., Pomey, M.P., 2005: Implementation of quality management in French hospitals: staff interplay and induced changes, Rev Epidemiol Sante Publique. Spec No 1:1S4-11.
3. Frost, R., 2006: New, improved ISO 9000 guidelines for health sector. ISO Management Systems, January-February 2006, pp 21-23
4. ISO 9000:2005; EN ISO 9000:2005 Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik
5. Michoux, H., 2005: Risk based ISO 9001 model for Hospitals and Day Surgeries, www.aoq.org.au/PDF/Michoux.pdf
6. Ovretveit, J., 1995: Health Service Quality. An introduction to Quality Methods for Health Services. Blackwell Science, Oxford 1995:2.
7. Svijet kvalitete, 2012a: Poboljšavanje kvalitete u zdravstvu. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/medicina/496-poboljsavanje-kvalitete-u-zdravstvu>

8. Svijet kvalitete 2012b: Kvaliteta u medicini, <http://www.svijet-kvalitete.com>
9. Varga, S.: Sustav kvaliete u zdravstvu. *kvaliteta.inet.hr/e-quality/.../8/Varga_Sinisa.pdf*